

САМООЦЕНКА В ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Е. Ю. Ignatieva

Self-evaluation in Learning Organization

The following article presents the analysis of two models of university's self-evaluation. The idea of the second approach was suggested by Dr. Tito Konti. It is oriented for reaching the strategic priorities of an university and may be the real mechanism to improve quality of Higher Education in Learning Organization.

Управление качеством в системах «человек — человек» реализуется как рефлексивное управление качеством.

А. И. Субетто [1, с. 36]

И нновационность как свойство объективной реальности, став неотъемлемой характеристикой современного общества и механизмом его развития, не могла не коснуться сферы образования. Динамичность и неопределенность внешней среды требует принципа инновационности при построении, функционировании и развитии любой современной образовательной системы.

Одним из инновационных понятий последнего времени стало понятие обучающейся организации. Понятие обучения (в данном случае правильное — самообучения), кроме общепринятого педагогического контекста, применяется в настоящее время к объектам совершенно разного уровня сложности. В биологическом мире подобная аналогия проявилась еще 3,5 млрд. лет назад у колонии бактерий, которая функционирует как «гибкий, самоорганизующийся, самогенерирующий, самосовершенствующийся аппарат параллельной переработки, который не только разрабатывает и рассчитывает новые программы, но и составляет расчеты, а затем реагирует на расчеты» [2, с. 12] (здесь и далее выделено нами. — Е. И.). В мире техники развивается направление создания обучающихся роботов и систем — устройств, способных при помощи системы датчиков оценивать изменяющиеся условия окружающей среды и создавать программы собственных действий с учетом этих условий. Изменение социально-экономических отношений в обществе в сторону повышения динамизма и неопределенности, с одной стороны, и современный взгляд на организацию как на социотехническую систему, с другой, закономерно повлекли за собой требование

обучаемости организации как условия ее стабильного функционирования и развития. Обучающаяся организация, как отмечает П. Сенге, — «элемент эволюции индустриального общества» [3, с. 28].

Таким образом, в понятии «обучающаяся организация» выделяется два аспекта, вытекающие из сути процесса обучения. Во-первых, обязательно присутствует компонент анализа внешней среды, фиксации ее изменений, — компонент, создающий целевую установку при дальнейшем реагировании на внешние условия. Во-вторых, обучающаяся система способна гибко строить, изменять свое поведение, деятельность, адекватно реагируя на внешние изменения. Но это не просто коррекция поведения — подразумеваются глубинные внутренние изменения (структурные, функциональные, процессные), ориентированные на развитие организации с целью выполнения принятой ею миссии, достижения стратегических приоритетов. При этом стратегическим ресурсом, обеспечивающим возможность изменений и развития, в обучающей организации являются знания. Реализация стратегического планирования и управления, в ходе которых организация осознает свое предназначение, становится обязательным условием, задающим вектор развития. Организация, стремящаяся развиваться до уровня обучающейся, не вступает на путь «приспособления, адаптации, а основывает свою деятельность на способности к самообновлению, метарефлексии и критической саморефлексии» [2, с. 15], т. е. выбирает путь стратегического развития.

Стратегическим приоритетом организации, стремящейся развиваться до уровня обучающейся,

является реализация *менеджмента знаний*, признание знаний интеллектуальным капиталом, способным обеспечить преимущество организации в условиях рыночной конкуренции.

В основе менеджмента знаний лежат две основные функции: *управление знаниями и формирование корпоративной культуры*, способствующей изменениям. Важнейшей задачей управления знаниями является, по словам Л. Ю. Григорьева, «преобразование интеллектуального капитала в интеллектуальные активы, объективизация знания, извлечение его из источников, каковым являются отдельные сотрудники компании» [4]. Принципы корпоративной культуры или философии, определяющей сущность обучающейся организации, сформулировал П. Сенге, обозначив их как совокупность пяти дисциплин, понимая под дисциплинами совокупность теорий и методов: системное мышление, мастерство самосовершенствования, интеллектуальные модели, движение к общему видению и групповое обучение [3]. Причем системное мышление объединяет все остальные, позволяет строить новое видение, вырабатывать новые интеллектуальные модели, организовать групповое обучение и поощрять личное мастерство. Организация способна чему-либо научиться, пока учатся отдельные сотрудники, — «обучаясь, мы воспроизводим, заново творим себя» [3, с. 37], однако последнее не гарантирует обучающейся организации. Усвоение этих дисциплин требует специальных механизмов.

В качестве одного из таких механизмов формирования обучающейся организации нами рассматривается *процесс самооценки*, основанной на рефлексии состояния организации относительно ее стратегических приоритетов, поскольку одним из механизмов, переводящим организацию в стадию обучающейся, считается «*метарефлексия*, осуществляемая в формах супервидения, саморефлексии и ситуативного управления» [2, с. 14].

Так называемая *рефлексивная революция*, т. е. возрастание роли рефлексии в общественном развитии, — ибо «*феномен интеллекта осмысливается как феномен рефлексии*» [1, с. 37] — также рассматривается как одна из особенностей современного общества. Рефлексия становится тем механизмом, который позволяет организации перейти от режимов функционирования и развития в режим обучающейся организации. Причем рефлексия только прошлого опыта приводит на путь *корректирующих* действий (согласно терминологии стандартов ИСО 9000 [5]). Для осознания *предуп-*

реждающих действий необходима рефлексия будущего, и так называемое «рефлексивно-опережающее и упреждающее управление через процесс будущеготворения» [1, с. 36].

Система высшего образования и система образования взрослых — это те социальные институты, которые являются не только «источником знаний и квалифицированной рабочей силы, но и фактором создания инновационной системы России» (6, с. 28). Поэтому закономерно, что одной из основных тенденций в области менеджмента качества высшего образования в настоящее время является усиление роли *процесса самооценки вуза* при наличии процедур внешнего контроля на базе национальных систем аттестации и аккредитации [7].

Самооценка была инициирована премиями в области качества и первоначально представляла из себя только внутренний аудит. Но теперь можно говорить о двух типах самооценки [8].

В настоящее время в качестве критериев самооценки первого вида может выступать любая из известных моделей:

- модель на базе международных стандартов серии ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000:2001);
- модель самооценки вуза по Г. Келсу;
- модель премии конкурса Минобразования России «Системы обеспечения качества подготовки специалистов», регулярно проводимого с 2000 г.;
- модель на основе принципов всеобщего менеджмента качества (TQM);
- модель Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM) «Совершенный бизнес», адаптированная для высшего образования;
- модель Центра исследований политики в области высшего образования Университета (CHEPS) Твенте (Нидерланды) и модели других национальных и региональных премий по качеству.

На сайте <http://www.tqm.spb.ru> для апробации была представлена модель самооценки вуза, разработанная на основе модели Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM) и модели конкурса Минобразования России «Системы обеспечения качества подготовки специалистов». При разработке данной модели авторы руководствовались чрезвычайно важным, на наш взгляд, принципом: внутривузовская система контроля качества образования, т. е. совокупность принципов и методов измерения и сбора информации об основных параметрах и показателях технологических процессов вуза и результатах его деятельности, не может быть эффективной, если она рассматрива-

ется в отрыве от всей системы менеджмента качества вуза [9]. Поэтому *система контроля качества образования является важнейшей подсистемой внутривузовской системы менеджмента качества вуза*. Несмотря на явные достоинства данной модели, нельзя не отметить, что в качестве цели ее использования указаны самооценка, определение направлений улучшения деятельности вуза, подготовка к внешней проверке при аттестационной экспертизе и государственной аттестации, т. е. сведены воедино задачи, требующие не всегда одинакового подхода. Перечисленные модели имеют достаточно большую степень совпадения, отличаясь только полнотой и глубиной охвата всех рабочих процессов вуза и степенью совпадения системы менеджмента качества с общей системой менеджмента вуза. Объединяет их и то, что в основе всех этих моделей лежит процессно-ориентированный подход.

Основное назначение моделей премий по качеству — возможность *сравнить компании и организации, оценить свой собственный уровень, определить сильные и слабые стороны, принять меры для улучшения деятельности*.

Международный стандарт ISO 9000:2000 под *самооценкой* предлагает понимать «всесторонний и систематический анализ деятельности организации и результатов по отношению к системе менеджмента качества или модели совершенства». Далее отмечается, что «самооценка может дать общее представление о деятельности организации и степени развития системы менеджмента качества. Она может также помочь определить области, нуждающиеся в улучшении в организации, и приоритеты» [5].

Итак, самооценка рассматривается как *ежегодный процесс*, проводимый в рамках системы менеджмента качества и обеспечивающий непрерывное улучшение деятельности организации. Хотя в настоящее время самооценка не является повсеместной и регулярной, осуществляется обычно при подготовке материалов для участия в конкурсе.

Все вузы России при подготовке к процедурам лицензирования, аттестации и аккредитации проводят еще одну процедуру — процедуру *самообследования*. Самообследование является первым шагом при проведении комплексной оценки вуза на соответствие перечню аккредитационных показателей, определенных приказом Министерства образования России от 12.11.1999 № 864 [http://www.nisca.ru]. Под самообследованием понимает-

ся процедура глубокого и всестороннего анализа вуза на основе четырнадцати выделенных критериев (пятнадцатым является наличие или отсутствие системы менеджмента качества вуза) [10]. Вуз вправе сам формировать форму отчета по самообследованию, но содержание его базируется на данном перечне показателей. *Цель самообследования* — подготовить вуз ко второму этапу комплексной оценки — оценке комиссии из внешних экспертов на соответствие вуза заданным требованиям. Предполагалось, что процесс самообследования будет ежегодным. Действительно, самообследование в укороченном варианте во многих вузах стало ежегодной процедурой, а полностью оно проводится раз в пять лет при подготовке к аккредитации вуза.

Процессы самооценки и самообследования существуют независимо друг от друга, служат разным целям. Хотя часто понятия самооценки и самообследования смешиваются, подменяя друг друга. Итак, процесс самообследования неразрывно связан с комплексной оценкой вуза при его аккредитации, он не связан с системой менеджмента качества вуза. Главная цель самообследования — констатация фактов соответствия (или несоответствия) перечню аккредитационных показателей. Определение направлений улучшения деятельности организации — следствие, которое вытекает из реализации главной цели. Но всегда ли использует его вуз, пройдя аккредитацию?

По мнению Г. Келса, специалиста в области самооценки, целью процесса самооценки не должно стать доказательство высокого качества или «измерения» относительного уровня качества деятельности вуза. Самооценка проводится с целью «добиться улучшения деятельности с помощью выяснения характера имеющихся проблем и работы с любыми проблемами, которые имеют отношение к особенностям процессов, их целям, характеру программ и деятельности отдельных подразделений, а также с помощью понимания того, в какой именно среде приходится действовать, что включает в себя учет потребностей рынка» [11, с. 40]. В определении Г. Келса указаны такие важные особенности этого процесса, как:

- ориентация на улучшение деятельности (основная задача);
- сравнение достигнутых результатов и результатов, планируемых ранее;
- фиксирование планируемых результатов в документах;
- учет потребностей среды, рынка.

Эти особенности позволяют отметить сходство данного определения и определения, содержащегося в ISO 9000:2000.

Оба процесса, *самооценка и самообследование*, имеют комплексный характер, потому что в их основе лежит определенный набор показателей. Оба процесса *активизируются внешними причинами, имеют внешнее руководство*.

Основная цель политики в области качества вуза, которая осуществляется в рамках функционирующей системы менеджмента качества (СМК), — это обеспечение его высокой конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках образовательных услуг за счет высокого качества подготовки специалистов, высокого уровня их профессиональных компетенций, социально значимых личностных качеств.

Может ли эта цель быть достигнута при подходе к самооценке таким образом?

Как справедливо отмечает Г. Келс, *если проведение самооценки обусловлено только внешними причинами, то все усилия направляются не на проведение действительной оценки, а на подготовку отчета* [11].

В обществе зреет осознание того, что «принудительно навязать качество» путем подотчетных процедур нельзя. Культура качества требует открытости, честности, эффективного и непрерывного общения, должна «идти от сердца и ума администрации, преподавателей, сотрудников» [12]. Именно такая атмосфера, когда люди не боятся, а хотят делиться знаниями, отвечает сути обучающейся организации. Преодоление данного барьера требует:

- перехода от культуры, которая основывается на данных, ориентированных на внешнюю среду, к культуре, приветствующей обмен информацией внутри университета;
- улучшения системы обратной связи, когда информационный поток идет не только наверх организации, но и вниз, по кругу, чтобы каждый сотрудник чувствовал, что он имеет определенные полномочия и несет ответственность за улучшение своей деятельности, а значит, и деятельности организации в целом.

В психологии есть понятие самосознания, сложного психологического процесса, позволяющего человеку сохранить себя и свое «я» и регулировать всю сложную систему внутреннего психического мира. Самосознание включает три главных компонента: *самопознание, самооценка и самовоспитание*. Процессы самопознания и далее — са-

мооценки человека в своем становлении проходят две стадии: на первой, в детском возрасте, человек сравнивает себя с другими и оценивает себя на основе видения себя в окружающей среде; на второй, более высокой стадии развития человек начинает сравнивать себя того, каким он был вчера, с собой сегодняшним. И тогда критерии оценки уже могут быть совсем другие.

Нам кажется вполне допустимым и логичным провести аналогию процессов самооценки человека и организации, особенно если речь идет о системе высшего профессионального образования. Взгляд на организацию как на живой организм изначально был характерен для управленческого направления «школа человеческих отношений». Особенности данной управленческой концепции не могут не учитываться при подходе к организациям как к социотехническим системам, тем более в системах «человек — человек» (по Е. А. Климову), к которым относятся вузы.

Поэтому вполне закономерно предположить, что *самооценка вузов по критериям моделей, активизированным внешними причинами, имеющим внешнее руководство, — временный этап развития. Следующим этапом на пути становления вуза как организации будет процесс самооценки, инициированный изнутри и проводимый по собственным критериям, ориентированным на достижение вузом его стратегических приоритетов*.

Второй тип модели самооценки, соответствующий таким требованиям и определяемый нами как модель будущего, предлагает **Тито Конти**, который противопоставляет модель процесса самооценки моделям процесса оценки при соискании премий по качеству [11]. Цели предлагаемого подхода:

- выявить слабые и сильные стороны деятельности организации с учетом поставленных целей;
- планировать необходимые улучшения и нововведения в соответствии с возможностями организации;
- использовать полученные оценки в процессах стратегического и оперативного планирования.

И, что важно к контексте обучающейся организации, самооценка позволяет получить массу данных о внутреннем состоянии вуза. На основе анализа данных далее могут быть выявлены, например, приоритетные направления исследований, инновационные педагогические решения и т. д., т. е. те конкурентные преимущества в области знаний, которые позволяют реализовывать ключевые компетенции вуза как организации. Так же выяв-

ляются и проблемные области, нуждающиеся в обновлении, приобретении или порождении новых знаний.

Предлагаемую модель самооценки можно оп-ределить как *модель самооценки в стратегическом менеджменте качества*. Тогда как главная цель оценки при соискании премии по качеству — сравнение компании с другими и, соответственно, желание предстать в лучшем виде, что порождает стремление только к формальным символам достижения целей. Если главной целью самооценки считать улучшение компании, то можно выявить целый ряд *негативных моментов* применения та-ких моделей:

- самооценка теряет диагностический харак-тер вследствие изначально иных целей ее осуще-ствления;
- качество деятельности оценивается в конеч-ном итоге по оформленной документации;
- оценивается лишь существующее положение и корректируются главные несоответствия;
- главный упор при оценке удовлетвореннос-ти — на основных потребителей;
- результаты — критический фактор, по кото-рому оценивается эффективность компании;
- относительное влияние результатов само-оценки на деятельность организации (могут быть учтены, а могут быть и нет);
- выбор процессов для самооценки с точки зрения их важности для организации, при этом сам

выбор может быть предметом оценки; критерия-ми оценки чаще всего становятся результаты;

- оценка лидерства только в отношении каче-ства (поскольку премии по качеству).

Принципиально модель самооценки Тито Кон-ти отличается ярко выраженная *диагностическая направленность*, т. е. выявление процессов и яв-лений, требующих изменений для повышения эф-фективности и конкурентноспособности органи-зации, или иначе — *проверка конкурентоспособ-ности организации*. При этом сама организация должна осознавать четкую направленность на осу-ществление ее основной миссии.

В основе модели самооценки — взгляд на орга-низацию как на систему, состоящую из факторов, управляющих ею, из процессов и связей между ними, внешних входов и выходов. Ресурсы выда-ются процессам, процессы ими распоряжаются, определяя результаты.

Модель самооценки состоит из трех основных блоков: *системные факторы, процессы и резуль-таты* (рис. 1) [8]. Результаты достигаются за счет процессов, эффективность, гибкость которых в достижении целей зависит от широкого спектра факторов, образующих систему организации (си-стемные факторы).

Особенностью модели является выделение в самостоятельный блок категории «процессы» как определяющей в конечном итоге результаты дея-тельности организации, соответствующие заявлен-

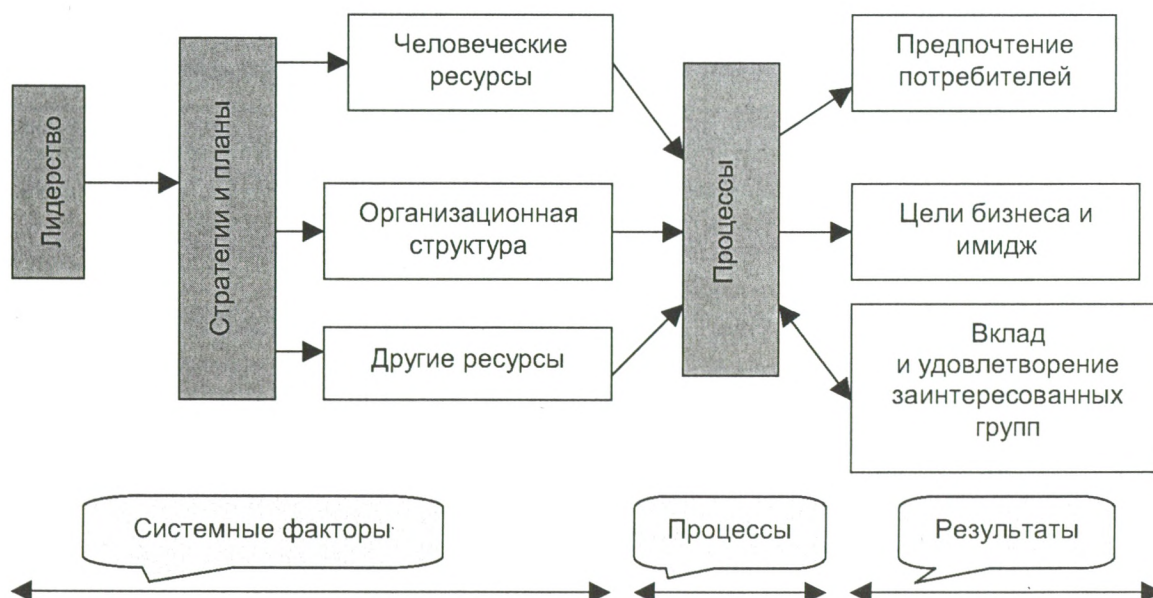


Рис. 1. Общий вид модели самооценки

ным миссиям и целям; поэтому процессы — главный объект измерения, который помогает высветить причинно-следственные связи между тремя компонентами модели. Для оценки процессов рекомендуется использование множественных *источников информации*: текущие измерения, аудиты процесса, удовлетворенность потребителей, соответствие конечных показателей процесса измерениям удовлетворенности потребителей, улучшения по сравнению с результатами предыдущей самооценки, бенчмаркинг.

Отправная точка самооценки — приоритетные цели организации и цели улучшения из предыдущего годового цикла; *выбор процессов для самооценки* осуществляется соответственно приоритетным целям, что также отличает данную модель от моделей, приведенных выше.

В блок «системные факторы» введена категория «*организационная структура*», которая отсутствует в большинстве моделей премий, но которая, по мнению автора модели, очень важна в настоя-

щее время, требующее применения новых организационных форм. Прекрасным доказательством этого вывода служит тот факт, что существующая в вузах традиционная иерархическая структура все более становится тормозом в развитии организации, фактором, не способствующим, а препятствующим повышению качества образования.

Главной особенностью данной модели самооценки является то, что она базируется на четком прописывании *миссии, стратегии развития организации*, и результаты можно сравнивать с точки зрения приближения к ним (рис. 2). Если не определены цели, как можно оценивать результат деятельности?

Особо подчеркивается при использовании данной модели необходимость расширения понятия «потребители» до понятия «*заинтересованная группа*» — группа, имеющая с организацией тесное двустороннее взаимодействие. При этом важным аспектом будет социальная ответственность организации, потому что вузы в силу особеннос-

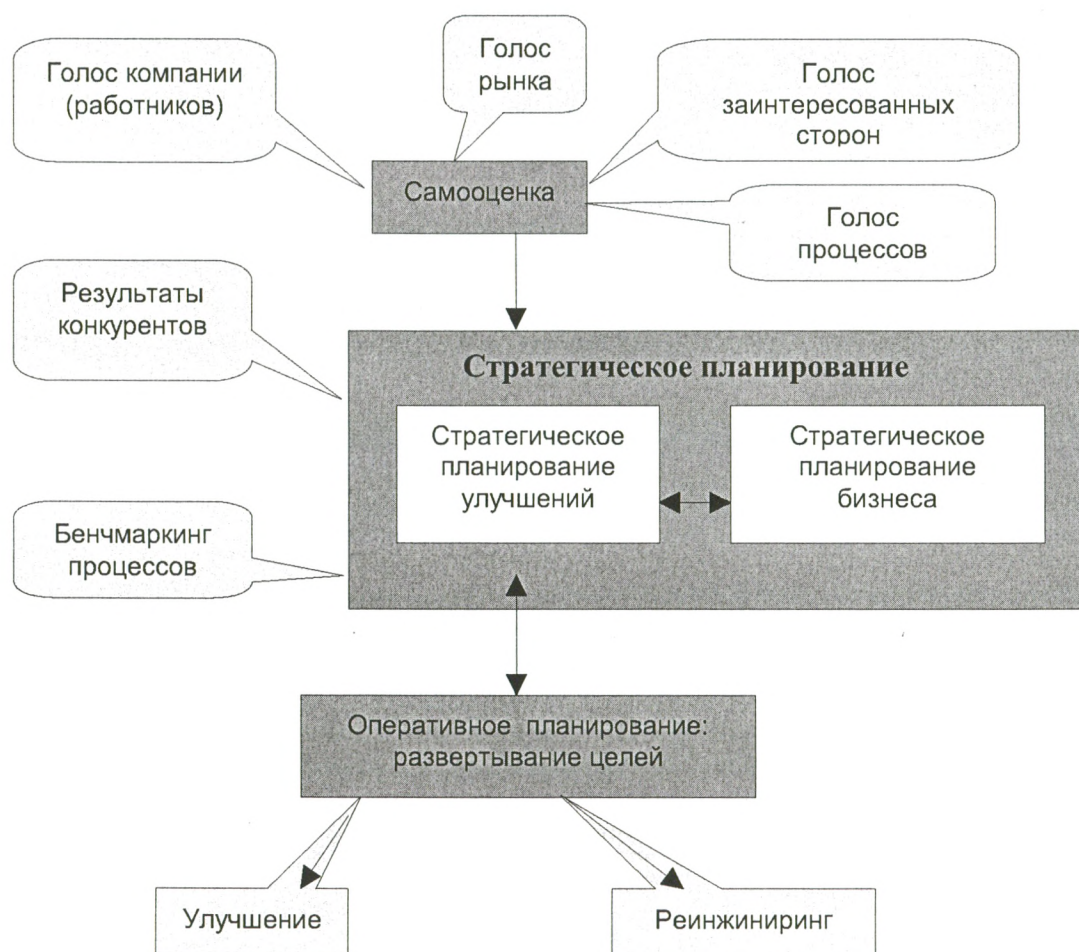


Рис. 2. Самооценка в стратегическом менеджменте вуза

тей образовательной услуги не могут ориентироваться только на голос рынка.

Баллы и коэффициенты, обязательные для моделей на соискание премии, не так важны в данном случае, их можно использовать только для получения общей оценки по каждой категории для сравнения категорий и определения их относительной значимости. В каждой организации они могут быть свои, с учетом видения и приоритетов данной организации. *Оценка лидерства*, присутствующая во всех моделях, здесь осуществляется с позиций видения организации по трем направлениям: общие понятия; определенные лидерами ценности и развитие их в организации; подходы к управлению и руководству в соответствии с миссией и целями.

Важной особенностью модели является *гибкость, подстройка ее под конкретную организацию*, тогда самооценка становится *средством стратегического планирования*, которое обеспечивает существенную часть информации для процесса стратегического планирования и указывает на элементы, нуждающиеся в улучшении. Способствует этому использование метода *кросс-диагностики*, целью которой является установление коренных причин проблем на конкретном уровне и определение ответственности исполнителей. Направление самооценки — от результатов к процессам с целью поиска слабых мест, являющихся помехой для улучшений в организации. Поиск может быть завершен на уровне процессов, если причина в них, или продолжен до системных факторов. Предполагается использование *инструментов управления качеством* (например, диаграммы Парето, Исикавы, матриц, подобных методу развертывания функций, и др.). Использование кросс-диагностики повышает уровень диагностической культуры, создавая условия для превращения организации в обучающуюся.

Управление процессом самооценки должно взять на себя высшее руководство, наиболее подходит отдел качества как исполнительный орган высшего руководства. Осуществление процесса самооценки должно проходить при осязаемом и непрерывном *присутствии высшего руководства*. Главное *условие проведения процесса* — принятие организацией в качестве одной из ценностей принципа непрерывного совершенствования и доведение его до работников путем использования гибких, небюрократических методов. Команда по проведению самооценки должна состоять из представителей организации и внешних консультантов, которые разрабатывают методологический подход,

устанавливают критерии оценки различных категорий модели и интервьюируют высшее руководство. Более того, присутствие внешних экспертов Тито Конти считает необходимым, причем организация сама может выбрать себе эксперта надлежащего уровня.

Способы, используемые при самооценке, преследуют две основные цели: во-первых, услышать голос тех, кто ежедневно работает в организации и знает лучше, чем кто-либо со стороны, все ее слабые и сильные стороны; во-вторых, создать инновационную корпоративную культуру в организации. Цели не достигаются быстро, первый год похож скорее на аудит менеджмента, чем на самооценку, задача в этот период — помочь организации развить способность к самооценке, подготовиться к дальнейшей ее децентрализации.

Условия эффективности выполнения самооценкой своей основной задачи — принятие реальных результатов самооценки, какими бы неприятными они ни оказались на первых порах.

Данная процедура самооценки по смыслу схожа с процессом аудита, проводимого первой стороной, т. е. самой организацией. *Аудит* применяется «для определения степени выполнения требований к системе менеджмента качества. Наблюдения аудиторов используются для оценки эффективности системы менеджмента качества и определения возможностей для улучшения». Аудит, проводимый первой стороной или приглашенными экспертами, выбранными организацией, а не назначенными, может «служить основанием для декларирования о соответствии» [5, с. 25], к тому же он более ориентирован на проверку соответствия правилам и процедурам компании, в то время как самооценка нацелена на проверку *конкурентоспособности организации*.

Аудит, как и самооценка, может проводиться не комплексно, а только по определенным направлениям, являющимся в данный момент наиболее важными и критичными. При этом понятие «улучшение» приобретает, кроме известного значения — «действия, предпринимаемые в том случае, когда характеристики не достигают требуемых значений или не оправдывают ожиданий», иное значение — «установление и достижение абсолютно новых, часто значительно более высоких, недоступных прежде, характеристик в конкретных областях деятельности, что требует иногда коренных улучшений» в организации [8]. Однако следует отметить, что процесс *самооценки отличается от аудита массовостью* вовлечения персонала.

Итак, сравнение моделей самооценки, разработанных на основе премий по качеству, и инновационной модели самооценки позволяет сделать вывод, что последняя гораздо в большей степени соответствует своему функциональному назначению в системе менеджмента качества вуза и в конечном итоге принципам всеобщего управления качеством. Инновационная модель самооценки встраивается в процесс стратегического менеджмента вуза и обеспечивает переход к антикризисному управлению, который осуществляет вуз в связи с изменением социальной практики. Но осуществление предложенной модели требует наличия соответствующей *квалитативной и корпоративной культуры* в организации, что делает ее перспективной и едва ли применимой в настоящее время в вузах. Прежде всего, руководство вуза, а вслед за ним и весь персонал должны видеть внутренние проблемы и иметь намерение изменить положение к лучшему, приняв философию изменений как стратегический приоритет. Как раз об этом говорит Тито Конти: «Будущее самооценки под угрозой из-за неправильного ее применения и отсутствия понимания того, что, в зависимости от цели, необходима дифференциация в подходах. Менеджмент сегодня в основном ориентирован на самооценку, подобную оценке при соискании премии по качеству» [13].

Но именно инновационная модель самооценки отвечает сути *обучающейся организации*, ибо процесс такой самооценки позволяет аккумулировать внутреннюю и корпоративную информацию, выявить источники инновационных знаний с целью их задействования в реализации корпоративных стратегий. В то же время осуществляется и выход на проблемы, возможно требующие приобретения или порождения новых знаний.

А. И. Субетто убедительно доказывает, что «*рефлексия оказывается связанной с качеством*» [1, с. 37]. *Обучающаяся организация — рефлексивная организация*. Развитие качества в рефлексивных системах определяется «законом роста глубины и масштабов рефлексии» [Там же]. При таком подходе к управлению качеством образования в вузе ценной является именно инновационная мо-

дель самооценки, диагностическая, инициированная внутренней потребностью и пониманием необходимости учета факторов влияния внешней среды на деятельность вуза. Реализация инновационной самооценки ведет к развитию культуры саморегуляции в вузе, получению знаний о внутренних резервах и возможностях их использовать. Проведение самооценки может стать *реальным* мощным механизмом повышения качества образования в вузе и способствовать его становлению как обучающейся организацией.

Литература

1. Субетто А. И. Квалитология образования. СПб.; М., 2000. 220 с.
2. Суртаева Н. Н. Обучающееся учреждение 21 века — вектор реформирования отечественного образования // Человек и образование. 2005. № 2. С. 12–15.
3. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Пер. с англ. М., 2003. 408 с.
4. Григорьев Л. Ю. Управление знаниями как одна из основных концепций управления [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.klubok.net/reviews161.html>.
5. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.iso.ch>.
6. Шадриков В. Д. Новая модель специалиста: инновационная подготовка и компетентностный подход // Высшее образование сегодня. 2004. № 8. С. 27.
7. Игнатьева Е. Ю. О роли самооценки в системе менеджмента качества вуза // Проблемы качества образования. Кн. 5: Управление качеством образования: Материалы 14-го Всеросс. совещ. Москва; Уфа, 2004. С. 35–42.
8. Конти Т. Самооценка в организациях / Пер. с англ. М., 2000. 328 с.
9. Соболев В. С., Степанов С. А. Концепция, модель и критерии эффективности внутривузовской системы управления качеством высшего профессионального образования // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 2 (30). С. 102–110.
10. Государственная аккредитация. Самообследование. М., 1999. 39 с.
11. Келс Г. Р. Процесс самооценки / Пер. с англ. в сокр. О. Бухиной. М., 1999. 152 с.
12. Нурдин В. Н., Кадамцева Г. Г. Концептуальный проект системы управления качеством в вузе // Качество. Инновации. Образование. 2002. № 2 [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.quality-journal.ru>.
13. Конти Т. Почему не полностью используется потенциал самооценки? // Методы менеджмента качества. 2003. № 3 [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.stq.ru>.

